



2021年8月10日

各位

会社名 テクノプロ・ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 兼 CEO 八木 毅 之  
(コード番号：6028 東証一部)  
問合せ先 常務取締役 兼 CFO 萩原 利 仁  
(TEL. 03-6385-7998)

### 中期経営計画『Evolution 2026』の策定に関するお知らせ

当社は、2022年6月期を初年度とする5年間（2022年6月期～2026年6月期）の「テクノプロ・グループ中期経営計画『Evolution 2026』」を策定しましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

テクノプロ・グループ  
中期経営計画（FY22.6 – FY26.6）  
『Evolution 2026』

テクノプロ・ホールディングス株式会社（証券コード：6028）

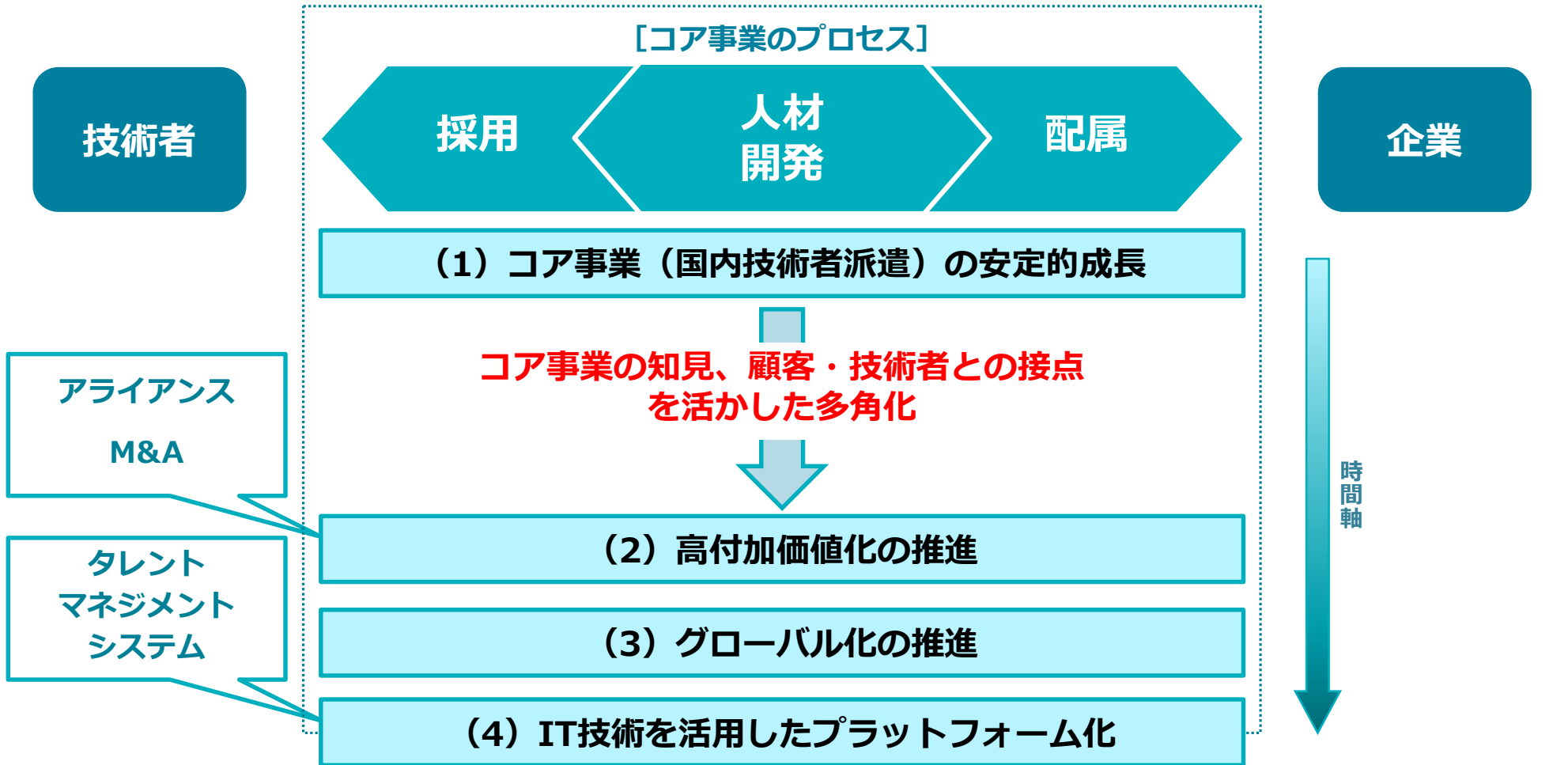
2021/8/10

# 目次

---

	Page
I : 前中期経営計画の振り返り	2
II : 中期経営計画 (FY22.6 – FY26.6)	6
i. 計画策定ロジックと全体像	7
ii. コア事業の進化による成長戦略	15
iii. ガバナンスとサステナビリティ	29
iv. 中期経営計画数値と資本政策	33

# 前中期経営計画における成長戦略上の取組み（2017年7月に発表）



戦略を遂行する手段として、M&Aを積極的に推進（5ヶ年投資枠 200億円）

# 前中期経営計画の振り返り

## 経営目標

## 計画 (FY18.6 – FY22.6)

	5ヶ年計画			
	FY17.6	FY18.6	FY22.6	CAGR
売上高 (百万円)	100,095	109,000	<b>160,000</b>	9.8%
営業利益 (百万円)	9,647	10,600	<b>17,000</b>	12.0%
当期利益 (百万円)	7,717	7,600	<b>11,000</b>	7.3%
国内在籍技術者数 (人)	14,346	15,400	<b>19,600</b>	6.4%
国内売上単価 (千円/月)	626	635	<b>655</b>	0.9%
ROE*	29.9%	<b>20%以上</b>		

## 成長戦略

- (1) コア事業 (国内技術者派遣) の安定的成長
- (2) 高付加価値化の推進
- (3) グローバル化の推進
- (4) IT技術を活用したプラットフォーム化

## M&A

5ヶ年投資枠 200億円

## 実績 (FY18.6 – FY21.6)

	4ヶ年実績			
	FY17.6	FY18.6	FY21.6	CAGR
売上高 (百万円)	100,095	116,529	<b>161,316</b>	12.7%
営業利益 (百万円)	9,647	11,238	<b>19,461</b>	19.2%
当期利益 (百万円)	7,717	8,498	<b>13,245</b>	14.5%
国内在籍技術者数 (人)	14,346	16,797	<b>20,330</b>	9.1%
国内売上単価 (千円/月)	626	630	<b>634</b>	0.3%
ROE*	29.9%	24.5%	<b>25.1%</b>	

### 1年前倒しで計画達成 (国内売上単価を除く)

- ✓ IT領域主体に、在籍技術者数 (量) の成長は実現できたが、**売上単価 (質) の向上は進まず**
- ✓ 高付加価値化、グローバル化、プラットフォーム化は、**いまだ発展途上**

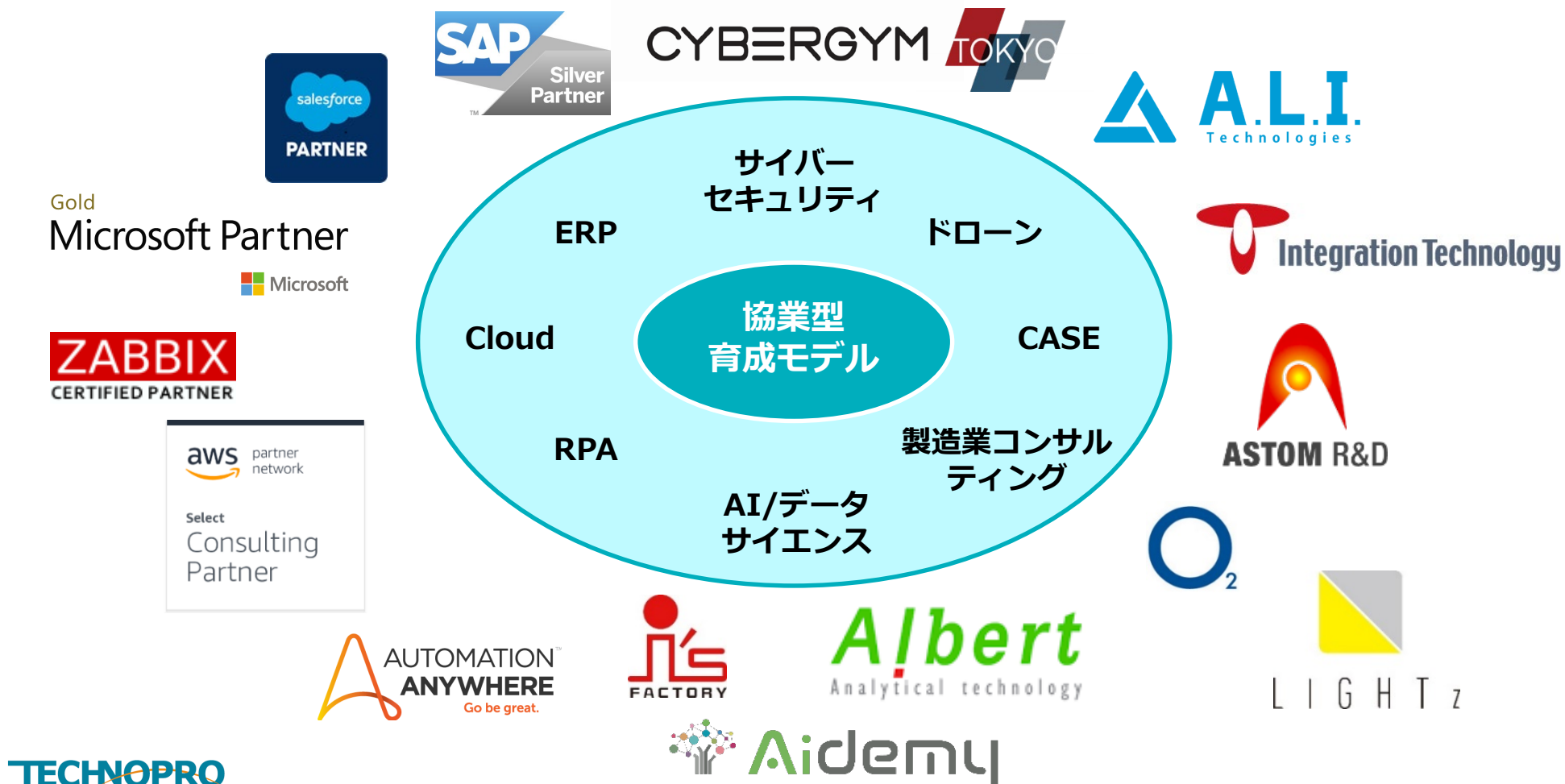
↓

- ・ **具体的な戦略と大胆なリソース投下**
  - ・ **戦略の推進・進捗管理体制の強化**
- } が必要

- ✓ M&Aに112億円投資したが、いずれも**柱に育たず**





# 参考) アライアンスの進展

- 大手ITベンダーやスタートアップ企業など、先端的技術力やプラットフォームを有するアライアンスパートナーとのエコシステムを構築し、今後需要の増加が見込まれる新しい技術分野で活躍できるエンジニアの育成を推進
- 特に、データサイエンティスト **380人**、AIエンジニア **348人**、クラウドエンジニア **234人**、ERPエンジニア **94人**の育成実績



# 参考) M&Aのパフォーマンス

- 前中計開始2事業年度で10件、合計**112億円**（テクノプロ社に合併した3法人含む）の資本を投下\*したが、投資時に想定したグループ協業シナジーの実現に苦戦し、資本コスト水準を上回る十分なリターン（ROIC\*\*）を創出できず
- COVID-19の影響もあり、直近2事業年度のM&Aクロージング案件はゼロ（フリーキャッシュフローの一部は自己株取得に充当）

FY21.6実績	機械・電子	IT	その他	投下資本	ROIC
コア事業の安定的成長				1,104 百万円	10.8%
高付加価値化の推進		PROB/ZMO	TechnoBrain BOYD & MOORE EXECUTIVE SEARCH 	4,358 百万円	9.3%
グローバル化の推進				4,238 百万円	7.3%
投下資本	1,660 百万円	5,214 百万円	2,826 百万円	投下資本 9,700百万円	
ROIC	11.2%	8.1%	7.9%	ROIC 8.6%	
				資本コスト 7.6%	

\* 投下資本は、100%株式取得の場合、株式取得額+承継した純有利子負債とし、それ以外は株式取得額  
 \*\* ROIC (Return on Invested Capital) = 税引後営業利益 (PPA資産償却前、株式持分割合) ÷ 投下資本

※ テクノプロ社に合併した法人（テクノライブ、エムアイシステム、ソフトウェアス）を除く  
 - 合併法人3社への投下資本合計 1,503百万円

# 目次

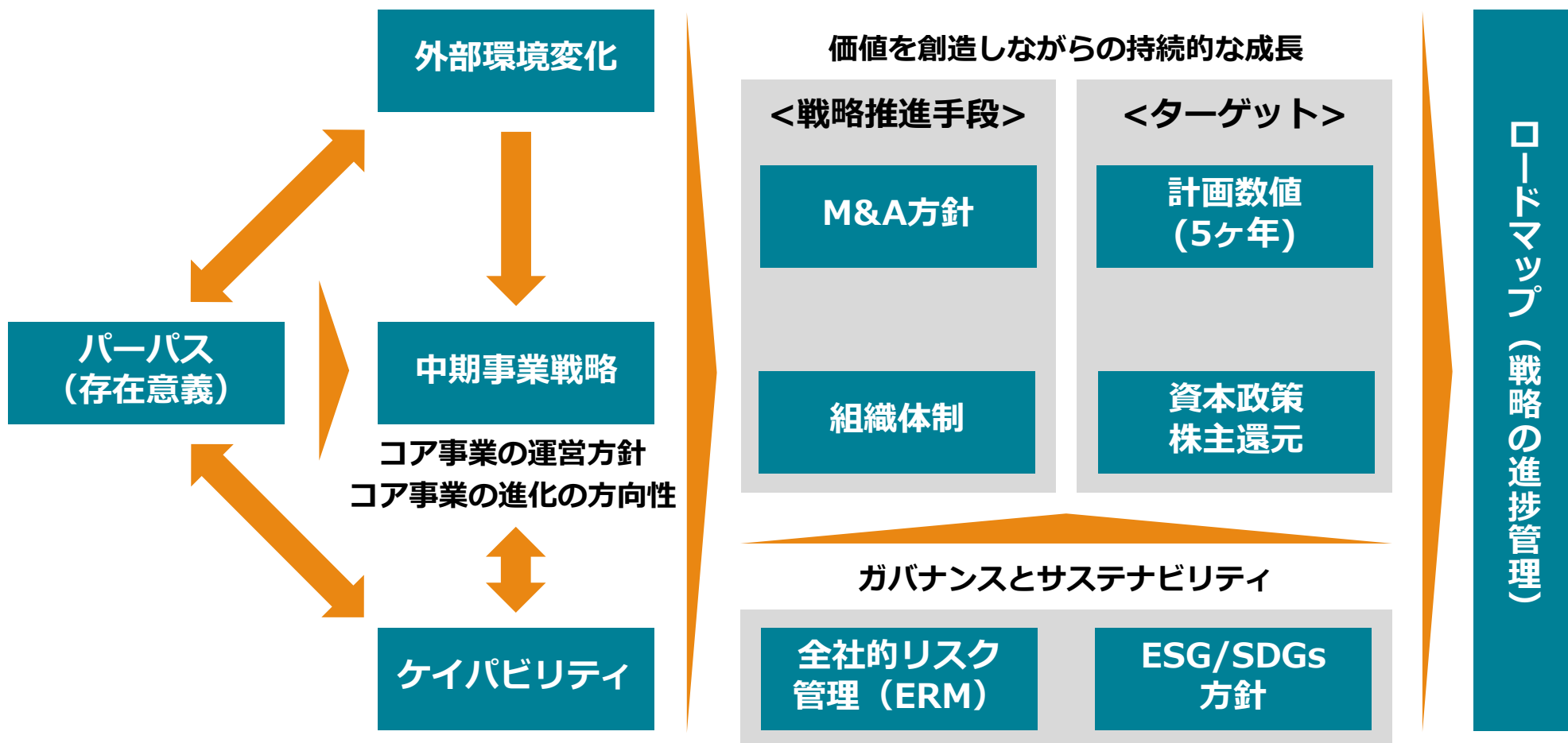
---

	Page
I : 前中期経営計画の振り返り	2
II : 中期経営計画 (FY22.6 – FY26.6)	6
i. 計画策定ロジックと全体像	7
ii. コア事業の進化による成長戦略	15
iii. ガバナンスとサステナビリティ	29
iv. 中期経営計画数値と資本政策	33



# 中期経営計画の策定ロジックと全体像

- 中長期の外部環境予測を踏まえた社会のニーズと当社独自のケイパビリティに基づき、テクノプロ・グループのパーパスを定義し、10年後のあるべき姿からのバックキャストिंगによって、価値創造と持続的成長を可能とする次の5ヶ年の中期事業戦略を策定
- 前中計の反省を踏まえ、戦略の詳細な具体化とその推進・進捗管理体制の強化、一方で、成長志向とリスク管理のバランスを意識



# 外部環境変化

- ・ デジタル化を進めたより便利な社会の実現や国内産業の競争力強化のためにも、新しい技術や人材の需給ミスマッチの解消が急務
- ・ 国内の技術系人材市場は引き続き魅力的だが、構造的な日本人技術者不足を踏まえると、従来の延長線での成長には限界

## 日本を取り巻く中長期的動向

### 技術変化



- ・ 技術革新の加速
- ・ デジタル技術、環境技術の浸透
- ・ 開発の自動化

### 国内労働環境/労働市場



- ・ 少子高齢化の進展
- ・ 構造的な日本人技術者不足
- ・ 雇用の流動化や働き方の多様化
- ・ 厳格な解雇法制の行方

### グローバル化



- ・ 企業間競争の激化
- ・ 開発の海外移転
- ・ 海外でのデジタル技術進化
- ・ 地政学リスクの増大

## 国内の技術系人材市場

### 市場の持続的成長と技術者不足の継続



- ・ 国内労働環境/労働市場の動向は追い風
- ・ 顧客による技術や人材の外部依存度拡大

### 中小事業者の淘汰と業界再編



- ・ 顧客や技術者の大規模事業者への流入促進
- ・ 大規模事業者の市場シェアや競争力の拡大

# 外部環境変化（続き）

- 需要の変化に対応した技術者を十分確保するために、R&D動向や技術シフトを捉えた教育研修による技術者のスキルアップや転換、フリーランスや海外人材といった新たな人的資源の活用など、供給制約の打開こそが当社の競争優位性を持続させる鍵
- 技術に係る課題を解決し、社会や顧客に価値を提供し続けるには、当社のケイパビリティのたゆまぬ進化が必須

## テクノプロ・グループを取り巻く需要と供給の中長期的動向

### 需要

#### デジタル化ニーズの進展

- 技術の幅の広がり（e.g.カーボンニュートラル）と技術革新の加速
- 自前主義からの脱却（オープンイノベーションの浸透）
- 全産業とIT産業の垣根低下
- 顧客の情報システム部門に加え、事業部門や現場のデジタル化ニーズの増大

#### 課題解決ニーズへのシフト

- 単なる人材や役務の提供だけでなく、課題の発見や解決策を求められる傾向

### テクノプロ・グループ

### 供給

#### 日本人技術者の供給制約

- 構造的な技術者不足
- 求職者優位の継続
- 優秀な人材獲得競争の激化

#### 国内でも多様な供給源の出現

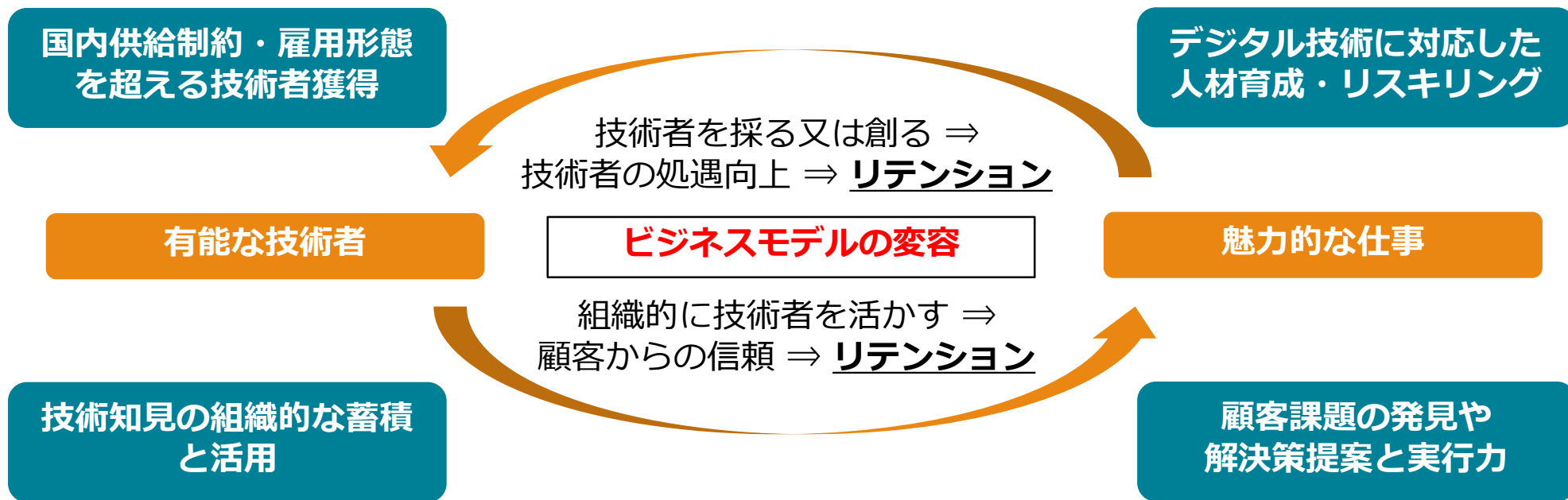
- フリーランス、副業、シニア層...

#### 海外技術者の活用余地増大

- クラウド・ツールやリモートワークの進展
- 顧客によるオフショアサービスの受容

# ケイパビリティの進化とビジネスモデルの変容

- 増幅する景気のボラティリティや不確実性に対する耐性を強め、かつ、成長のドライバーである有能な技術者を確保するためには、当社のケイパビリティを進化させながら、景気悪化時の雇用調整弁的なビジネスモデルを変容することが必要
- 魅力的な仕事を創出し、有能な技術者が集って成長し、処遇向上と顧客信頼によって技術者のリテンションを促すサイクルを形成



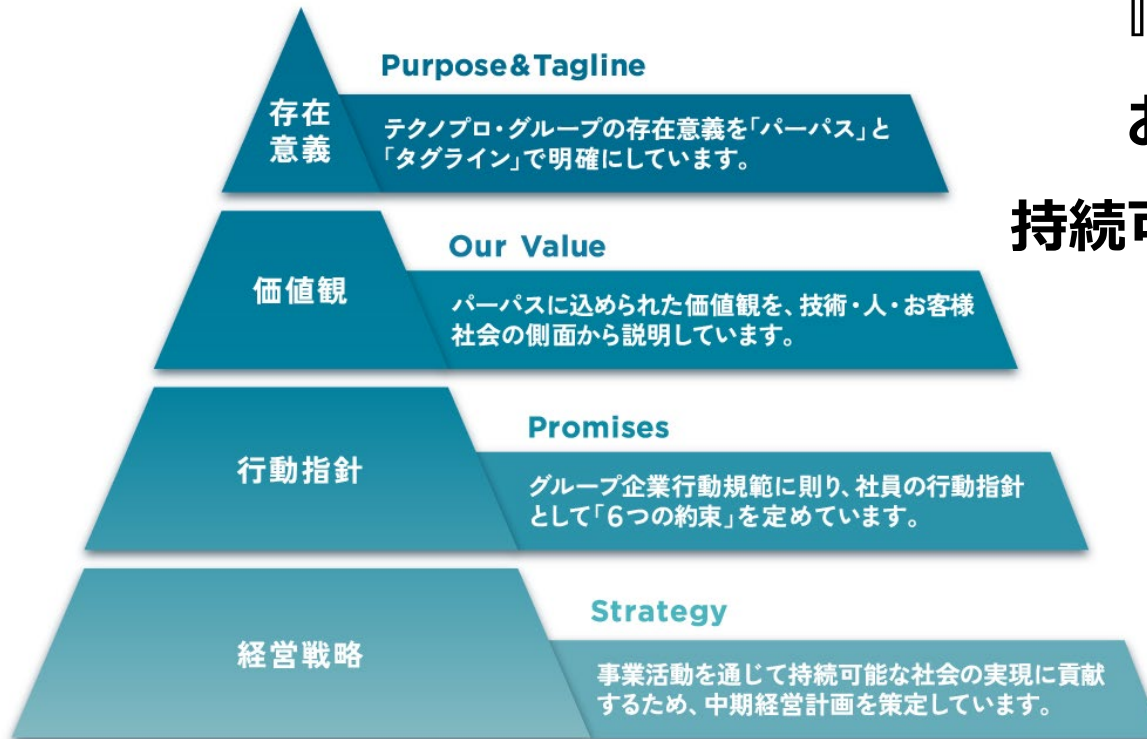
## テクノプロ・グループの従来のケイパビリティとコアコンピタンス

- 大手顧客基盤とリレーション
- 技術者育成システムと底上げ
- 豊富なオーダーを背景とする技術者採用力
- IT系技術者の規模
- 多様な技術/産業領域に従事する技術者集団

# パーパス

- 当社の中期事業戦略を考える前提として、当社固有のパーパスを改めて明確化し、価値創造に寄与する戦略との整合性を追求
- 組織内への中計の浸透に際し、パーパスを中核とする戦略ストーリーによって、当社グループ社員のエンゲージメントを向上

## 理念体系図



## パーパス（テクノプロ・グループの存在意義）

『技術』と『人』のチカラで  
お客さまと価値を共創し、  
持続可能な社会の実現に貢献する。

Technology to Empower the Future

**TECHNOPRO**

## 参考) 価値観

ビジネス・暮らし・社会を変える強力な原動力となるのが、テクノロジー。

～ ダイナミックな変化のスピードが加速する中、お客さま・社会が抱える課題・ニーズは多岐にわたっています

### お客さまの、いまの、未来の課題を解決するために

私たちは、

- 性別・年齢・国籍を問わず多様で良質な人材を採用し、しっかり育み、最適な技術サービス・ソリューションを提供します
- 進化するテクノロジー領域に正面から向き合い、技術力を徹底的に磨きます
- 価値創造のパートナーとして、お客さまの期待にお応えしつづけます

### エンジニア・研究者の可能性を最大限に拡げるために

私たちは、

- 一人ひとりの学びや成長を促す環境やプログラムを整備しています
- 専門性を極めるだけでなく、スキルのチェンジや新たな獲得の機会も提供します
- 技術進歩・環境変化に対応し活躍をつづけられるよう、全力でサポートします

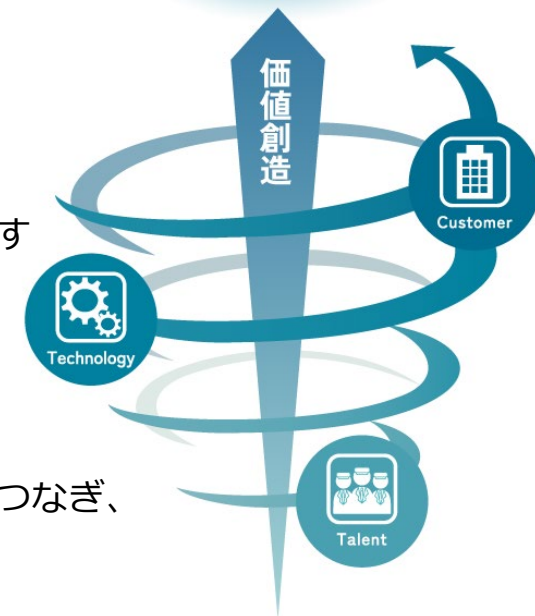
### 持続可能な社会を実現するために

私たちは、

- テクノロジー分野の境界、企業間の垣根を越えて、技術と人を、日本と世界をつなぎ、お客さま・社会の課題の解決に取り組みます
- たゆまぬ技術力の向上とともに、多様な人材の活用を推進します
- 事業活動を通じて社会的成果を生み出し、サステナブルな未来の実現に貢献します

## 価値創造チャート

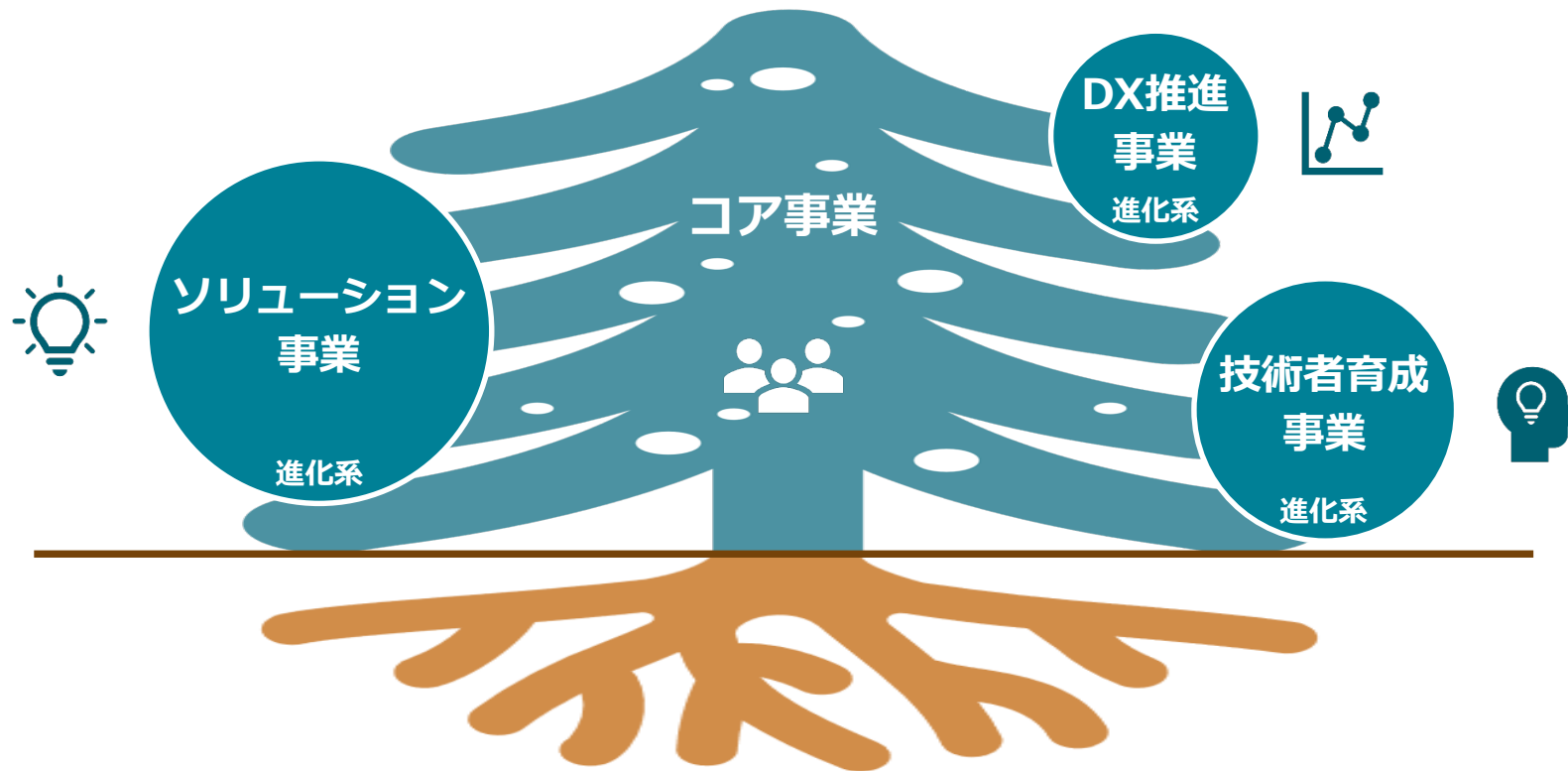
持続可能な社会の実現



# 中期事業戦略の骨子

- コア事業（国内技術者派遣）の『質』をより重視した成長を図るとともに、「多角化」ではなく『進化』を軸とした事業変革を推進し、中長期的な需要と供給の変化を先んじて捉えた事業拡大とビジネスモデルの変容を目指す

## コア事業の『進化』



## ケイパビリティの『進化』

# 目次

---

	Page
I : 前中期経営計画の振り返り	2
II : 中期経営計画 (FY22.6 – FY26.6)	6
i. 計画策定ロジックと全体像	7
ii. コア事業の進化による成長戦略	15
iii. ガバナンスとサステナビリティ	29
iv. 中期経営計画数値と資本政策	33



# コア事業

- デジタル化や技術者に対する旺盛な需要を背景に、コア事業の短期的成長はまだ十分見込まれる
- しかし、中長期的には、技術革新の加速、開発の自動化や海外移転、技術者採用難と賃金上昇などが顕在化した場合、現行の従来型派遣モデルのまま、売上成長のドライバーとして在籍技術者数の増加、すなわち「規模」のみを追い求める事業リスクは大きい
- 同業他社との差別化要因や競争優位の源泉として、これまでの採用力や配属力から、人材開発/育成機能の重要性が一段と増す

## 基本運営方針

更なる質の向上

ソフトウェアへ比重

成長余地の追求

### 採用

- 国内需給ギャップを解消するため、育成前提の技術者や高スキルの外国籍技術者の採用強化
- 主体とする正社員雇用形態に加え、雇用の流動化や働き方の多様化を捉えた人的資本の活用

### 人材開発 育成

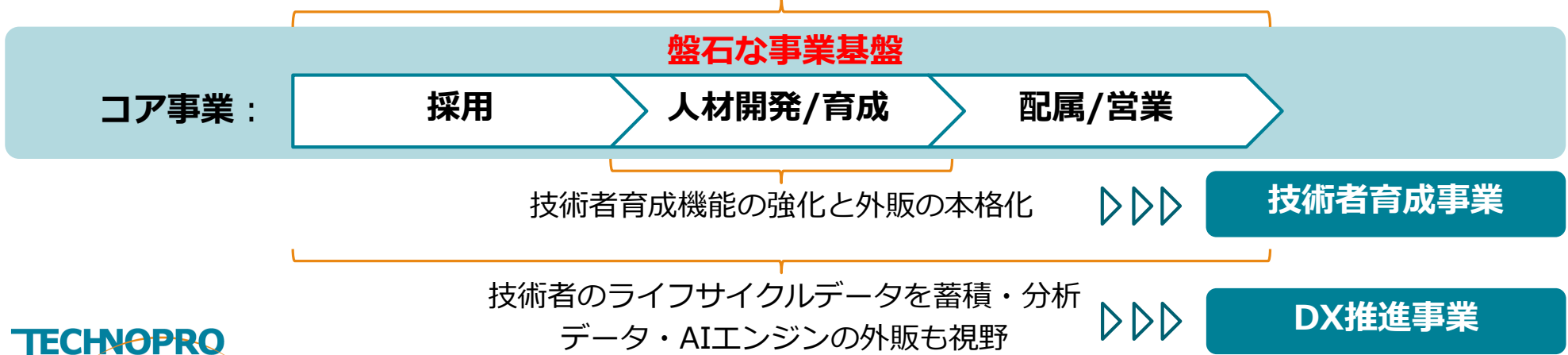
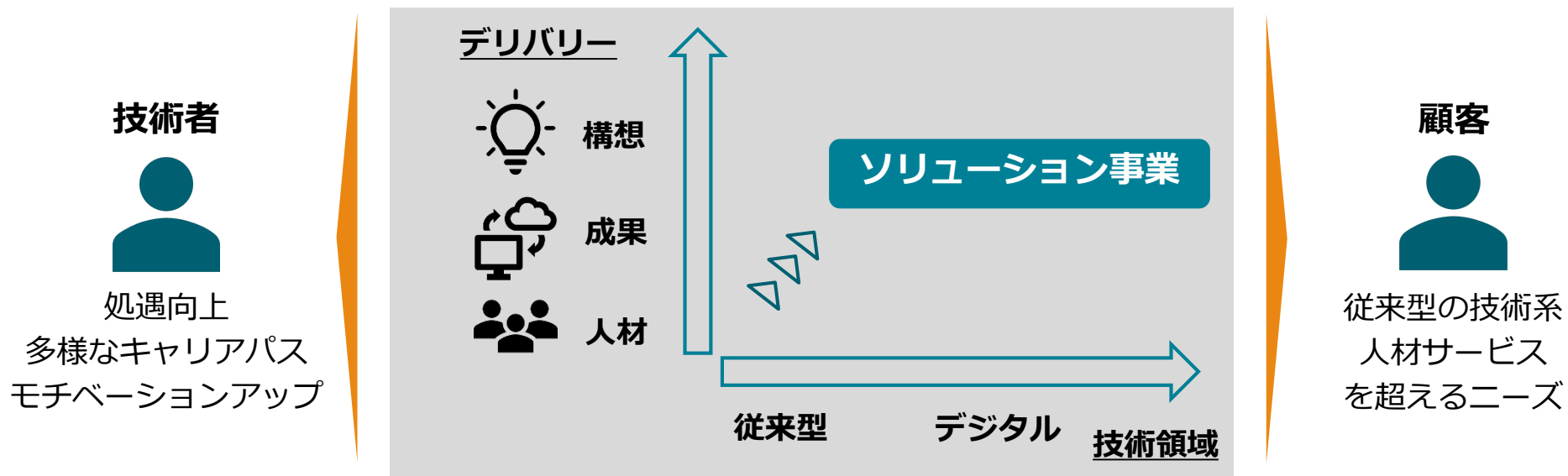
- 技術者育成機能の強化（教育体制、コンテンツ開発、キャリアプラン助言...）
  - OJT育成環境の拡大（チーム派遣、請負・受託、アライアンス...）
- 競合との差別化  
競争優位の源泉**

### 配属 営業

- IT領域における新規顧客セグメントの開拓（流通や金融などの非製造業、公共...）
- 顧客接点を活かした、現場技術者による新規オーダーの獲得や顧客課題の抽出

# コア事業の進化の方向性

- コア事業に潜む中長期的なリスク、供給制約による成長鈍化やマージン圧迫の可能性を踏まえ、顧客の需要変化への対応と有能な技術者の確保を目的とし、コア事業の『進化』を徹底的に追及（コア事業の盤石な基盤があってこそその実現可能な戦略オプション）



# ソリューション事業

- ニューノーマルで需要が急拡大するデジタル化ニーズを機敏に捉え、グループ内外にある従来技術とデジタル要素技術を組み合わせ、最適なソリューションを開発し、企画から実装までのEnd-to-Endサービスを提供することによって顧客課題の解決をサポート
- 他業種にわたる幅広い顧客ベース、当社技術者を通じた顧客とのタッチポイントといったコア事業のアセットを最大限にレバレッジすることで、ソリューション事業の早期拡大を図る
- 技術・ソリューション・市場のアセスメントを随時行い、グローバルベースのグループソリューション事業戦略を立案するCOI (Center of Intelligence) 組織を新設し、オーガニック成長の加速を促すとともに、M&Aやアライアンス先の選定にも活用

## 基本運営方針

デジタル領域に注力

コア事業資産を  
レバレッジ

国内技術資源の  
供給制約を超える

**デジタル要素技術の役務提供サービス**

(e.g. IoT、データ解析、サイバーセキュリティ...)

**従来技術にデジタル要素技術を融合した開発サービス**

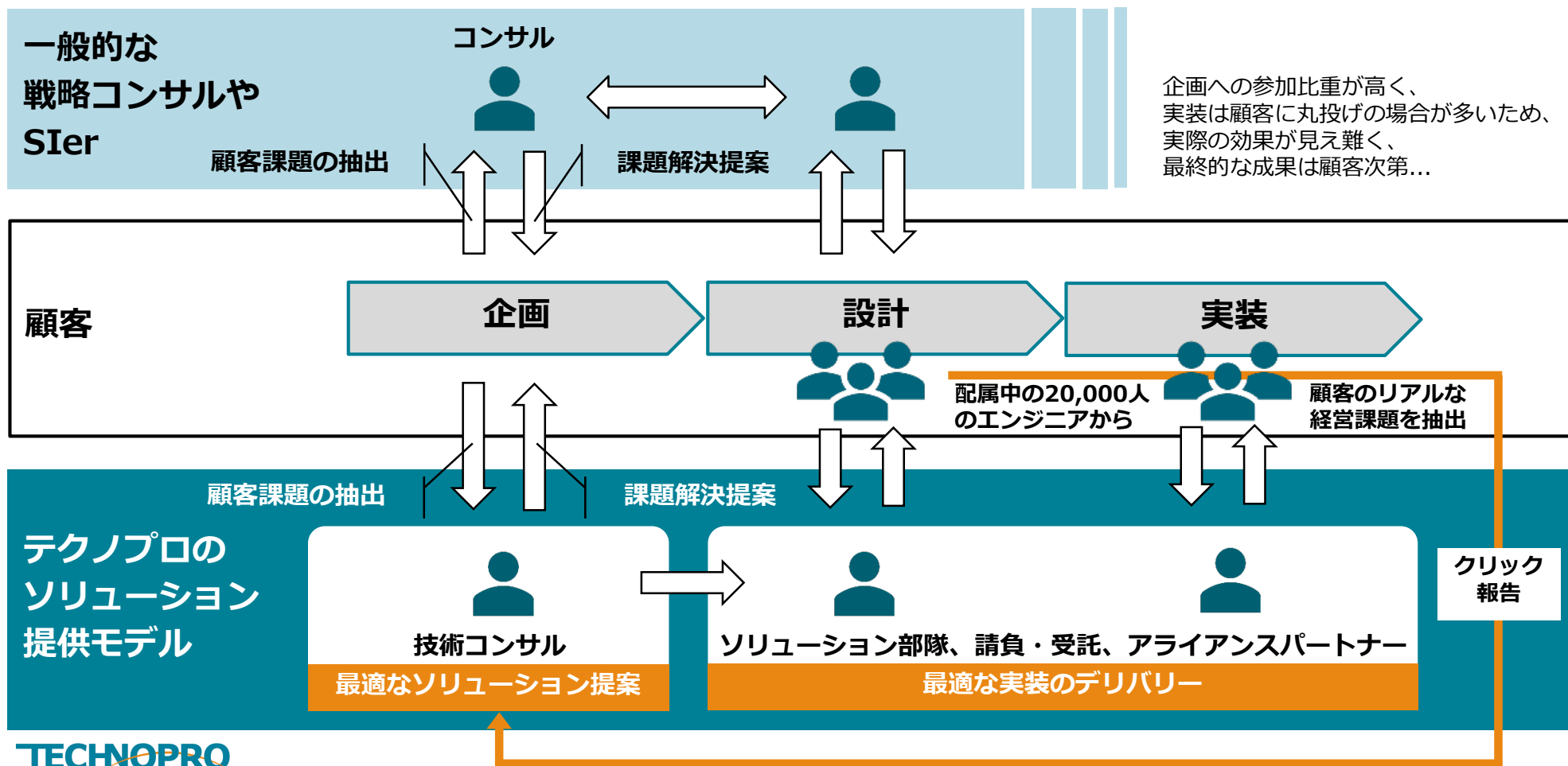
(e.g. ファクトリーオートメーションとデジタルの融合、バイオインフォマティクス...)

**需要が伸張するデジタル系グローバル製品に係る技術開発**

(e.g. SAP、SFDC、AWS、Azure、Splunk、Automation Anywhere...)

# ソリューション事業：テクノプロ・グループの競争優位性

- 顧客の現場で設計や実装業務に携わる20,000人の技術者集団は、顧客のリアルな経営課題を発見する絶好の機会を享受
- 技術者からの情報を基に、当社の技術コンサルが最適なソリューションを提案し、設計から実装まで一貫してデリバリーする仕組みを構築することで、一般的な戦略コンサルやSIerと差別化し、顧客の課題解決に最後までコミット



# ソリューション事業：グローバル展開

- 日本における人材や技術資源の供給制約を打開するため、インドなどの「人財国」や「技術国」のデジタルタレント・開発ノウハウ・ソリューションを日本に流通させることを主眼
- 国内外に先端技術COE（Center of Excellence）を創設し、日本や欧米の「需要国」に対するオフショア・デリバリー能力を向上

## デジタル領域に特化したビジネスモデル

### 外国籍技術者の日本での採用

外国籍技術者を日本に連れてきて、オンサイトでの業務に従事

### オフショア・スタッフィング

海外オフショアから、日本の顧客に時間当たり請求で技術サービスを提供

### ソリューション・デリバリー

オンサイトと海外オフショアを組み合わせ、上流から技術サービスを提供



# 参考) 注力するデジタル要素技術・ソリューション

顧客	自動車/モ ビリティ	産業用 機械	電子部品/ 半導体	電子機器/ 精密機械	情報シス テム/通信	プラント/重 工/エネルギー	バイオ/ 医療	素材	建設
----	---------------	-----------	--------------	---------------	---------------	-------------------	------------	----	----

## <ソリューション>

開発効率化	生産効率化	AI/データ解析	IoT/システム開発
クラウド/ネットワーク	リアルタイムデータ	バイオインフォマティクス	i-Construction
ERP	セキュリティ	自治体業務コンサルティング	業務効率化
BPO	IoTプラットフォーム	調査/測量/計測	オートモーティブトランスフォーメーション

## <デジタル要素技術>

AI/マシンラーニング	データサイエンス	センサフュージョン	エッジコンピューティング
クラウドサービス	サイバーセキュリティ	ブロックチェーン	5G/6Gネットワーク
FPGA (HDL設計)	センサセンシング	半導体設計	機械システム設計
解析 (CAE)	先進生産技術	マイコン組込制御ソフト	ERP
UI/UX	BIM	CIM	RPA

# 技術者育成事業

- コア事業で培われた技術者育成カリキュラムやコンテンツを外部の法人顧客や個人に販売することによって、技術者育成のプロセス自体を事業化し、コア事業の進化から生まれる収益源の一つとして位置付ける

## コア事業資産をレバレッジした成長

### 技術者派遣業界1位の優位性

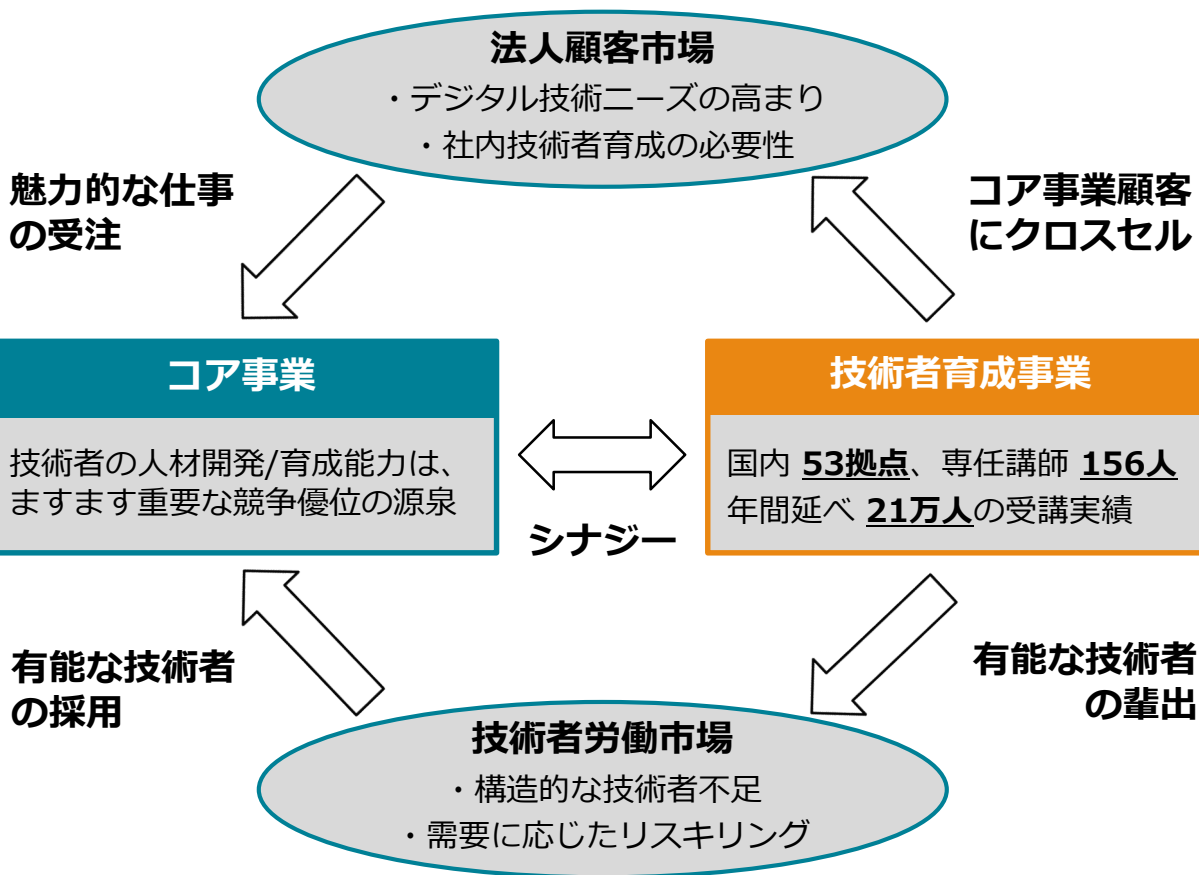
- 国内技術者労働市場の把握
- 業界ごとのR&D・ITシステム開発需要の把握
- 技術革新トレンドの把握

### これまで

### 技術者育成カリキュラムやコンテンツへの反映

- 現在及び将来の技術者不足解消のため、当社技術者向けの教育訓練投資
- 売上単価上昇やスタンバイ解消による投資回収

### これから



# DX推進事業

- コア事業のDX化を推進する過程で得られるデータ知見を活用したビジネスモデルを中長期的に構築（プロフィットセンター化）
- 技術者や技術力の市場価格データ、教育研修の効果、採用から退職に至るライフサイクルデータを一貫通貫で蓄積・分析することで、業務効率の向上のみならず、技術者の生涯価値（Life Time Value）の最大化を図る
- 当社は、2021年6月1日付で、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」に選定

## コア事業のDX知見の事業化

### コア事業のDX推進

これまで開発してきた「タレントマネジメントシステム」のより一段の進化

現場にて実効性がある分析・施策の仮説検証に基づくAIエンジンの新規開発

**当社ならではの価値の源泉**

業務効率↑、技術者LTV↑

価格データ、教育研修効果、ライフサイクルデータを一貫通貫で蓄積・分析

採用

育成

配属

退職

...

データは指数関数的に増加

TECHNOPRO

### 中長期的に、データ知見を活用したビジネスモデル構築

<例>

技術者育成実績データ

×

技術者育成  
コンサルティング

効果的な技術者育成・リスキリングのカリキュラム開発、教育研修コンテンツの提供

技術者スキルデータ

×

技術者売上単価データ

技術者の市場価値算定と価値向上支援

技術者育成事業とのシナジー



# M&A方針

- コア事業の進化及びビジネスモデルの変容を加速し、持続的な成長を実現する手段として、中計期間の5ヶ年累計で『**400億円**』のM&A投資枠を設定し、オーガニック成長だけでは間に合わないデジタル要素技術やソリューションの獲得を目指す

## M&Aの基本原則

### 買収ターゲット

中計で掲げる具体的な中期事業戦略との整合性を重視

### 買収プロセス

収益責任事業部門及びPMI\*担当者による早期関与、当社M&A Playbookによる透明性確保

### 財務規律

**M&A投資枠**  
**5ヶ年累計**  
**400億円**

**以下の規律は強固なものであり、万が一外れる場合には、取締役会にて徹底的に議論**

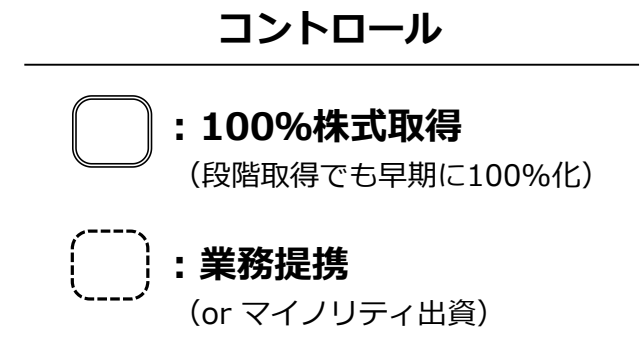
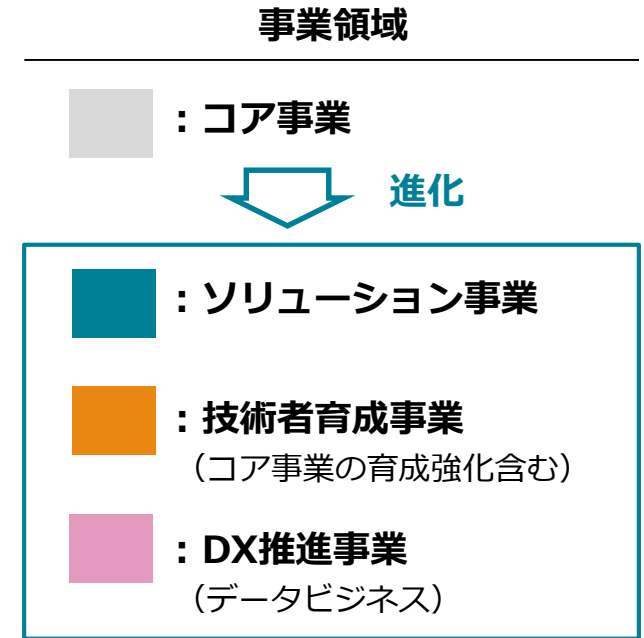
1. 買収資金は、資本コストを意識して、フリーキャッシュフロー、借入の順番で調達
2. 1件当たりの買収額は、当社時価総額の5%を上限
3. 継続的・反復的な買収（Programmatic M&A）により、M&Aのケイパビリティを高めるとともに、中期事業戦略の妥当性を検証
4. 買収後3年以内に、ROIC 10%を少なくとも達成（買収時における高値掴みの回避）
5. ROICが当社の資本コストを3年連続で下回ることが見込まれた場合、対象会社経営陣の交代又は対象会社の売却を検討
6. のれんの合計残高は、純資産を超過しない

### ガバナンス

想定シナジー創出のためのコントロール強化、スケールメリット追求のための管理部門統合、投資時の買収の狙いとその実現状況の定期的モニタリング

# 参考) M&A・アライアンスのターゲット領域

	中核	補完 (Bolt-On)
日本	<b>ITシステム会社 (SIer)</b> - 提案力/コンサル力 - システム構想力 - 広範なデジタル技術領域	IT技術者採用代替 (採用困難な技術領域) 特定の技術力やソリューションの補完 育成能力の補完 技術コンテンツ      技術OJT
	<b>データ解析</b> - AI/ML - データサイエンス	ITプラットフォーム/AIエンジン 採用能力の補完 日本語教育+送り出し
海外	<b>オフショア拠点 (+ 欧米顧客)</b> - オフショア・スタッフィング - ソリューション・デリバリー - 広範なデジタル技術領域	特定の技術力やソリューションの補完 特定の顧客セグメントの補完



# 参考) 最近公表したM&Aの概要

	中核	補完 (Bolt-On)
日本	<b>ITシステム会社 (SIer)</b> - 提案力/コンサル力 - システム構想力 - 広範なデジタル技術領域	IT技術者採用代替 (採用困難な技術領域) 特定の技術力やソリューションの補完 育成能力の補完 技術コンテンツ 技術OJT
	データ解析 - AI/ML - データサイエンス	ITプラットフォーム/AIエンジン 採用能力の補完 日本語教育+送り出し 特定の技術力やソリューションの補完 特定の顧客セグメントの補完
海外	<b>オフショア拠点 (+欧米顧客)</b> - オフショア・スタッフィング - ソリューション・デリバリー - 広範なデジタル技術領域	

## Robosoft Technologies Pvt. Ltd. (2021年8月10日公表)

**買収の狙い** 欧米・日本企業に対する、オフショア・スタッフィングやソリューション・デリバリーサービス展開を目的として、その中核となる**インドオフショア拠点獲得**のためのM&A  
 今後、特定の技術力やソリューション、顧客セグメントの補完を目的とするBolt-On型M&Aの受け皿としても期待

**特長・強み** デジタル要素技術として、モバイルアプリやWebの**UI/UXやデザイン領域**でのデジタル・エクスペリエンスに強みを持つ  
 メディア/エンターテインメント・金融・リテールなどの顧客に対して、先進システム開発・業務効率化・IoT・AI/データ解析といった**デジタルソリューション**を提供

**直近業績** 売上高 28億円、EBITDA 11億円、**利益率40%**

## (株)ジーコムネット (2021年6月30日公表)

**買収の狙い** **SAP**に関する技術力やソリューションの補完を目的とする、国内のBolt-On型M&A

**特長・強み** SAP/ERP導入コンサルなど**上流工程に強み**を持ち、SAPコンサル・技術者育成のノウハウ蓄積

**直近業績** 売上高 3.4億円、調整EBITDA 1.2億円、**利益率35%**

### <ソリューション>

開発効率化	生産効率化	AI/データ解析	IoT/システム開発
クラウド/ネットワーク	マテリアル/フォマティクス	バイオ/フォマティクス	i-Construction
ERP	セキュリティ	自治体業務IT/ガバナンス	業務効率化
BPO	IoTプラットフォーム	調査/測量/計測	オートモーティブ/トランスフォーメーション

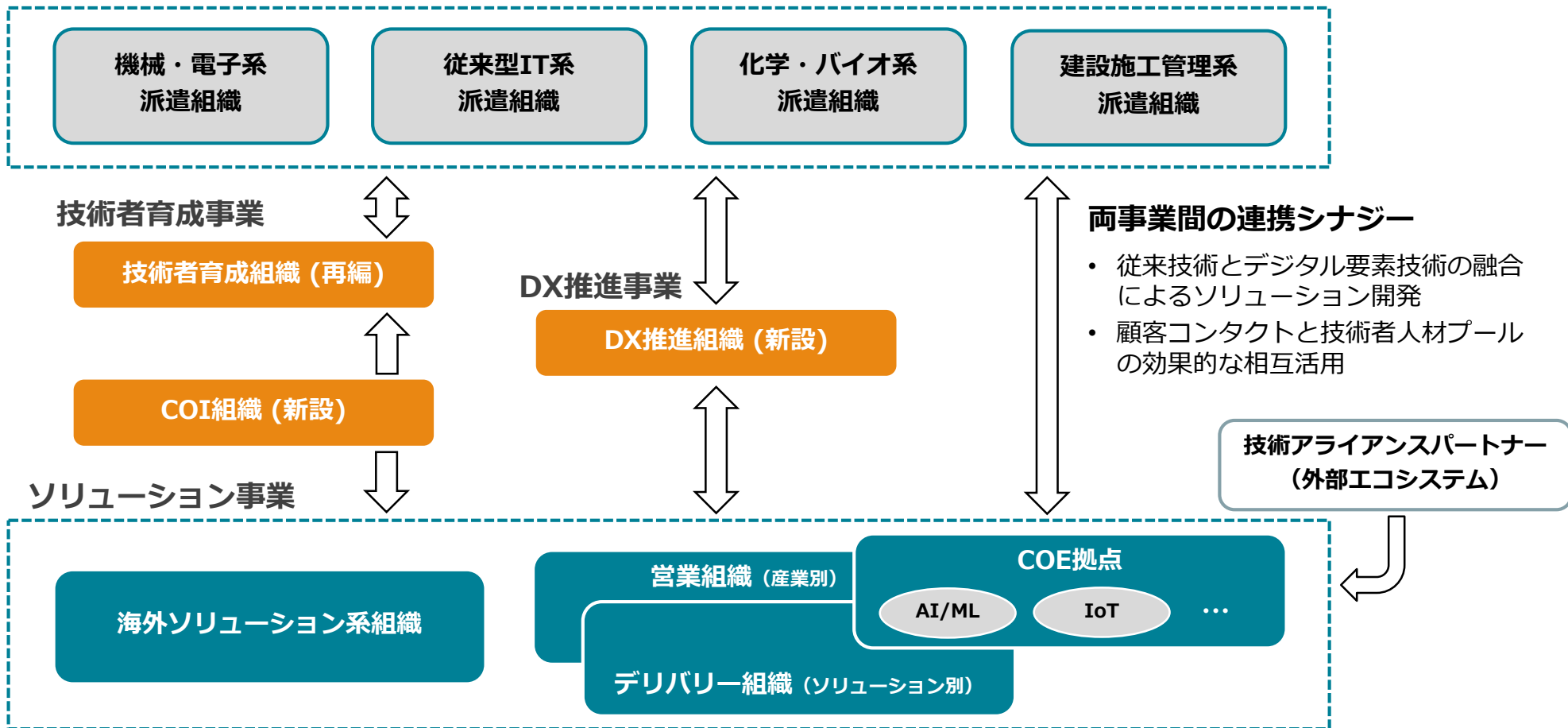
### <デジタル要素技術>

AI/マシンラーニング	データサイエンス	センサフュージョン	エッジコンピューティング
クラウドサービス	サイバーセキュリティ	ブロックチェーン	5G/6Gネットワーク
FPGA (HDL設計)	センサセンシング	半導体設計	機械システム設計
解析 (CAE)	先進生産技術	マイコン組込制御ソフト	ERP
UI/UX	BIM	CIM	RPA

# 組織体制

- コア事業の進化を強力に推進するため、中計期間において新組織の設置や組織再編を遂行
- コア事業の足腰を壊さない点に留意しつつ、コア事業とは異なる組織要素を必要とするソリューション事業の将来的な分離を検討

## コア事業



# 参考) ロードマップ

## コア事業進化の基盤形成 – FY23.6

## 高成長の実現 FY24.6 – FY26.6

### コア事業

- ・ IT/デジタル領域へのシフトの継続
- ・ 育成前提採用や高スキル外国籍採用の強化
- ・ 従来型技術者のリスキリングの推進
- ・ 人材紹介事業のコア事業への貢献促進
- ・ EC/金融/公共などの新顧客セグメント開拓
- ・ フリーランスやギグエコノミーの活用推進

### ソリューション事業

- ▲ COI組織の設置
- ・ 市場/技術調査機能とグループ連携強化
- ・ M&Aによる国内及び海外の中核事業体の確立
- ・ キー人材の獲得：Pre-Sales/Architect/PM
- ▲ ソリューション組織の再編・強化
- ・ 従来技術 x デジタル要素技術の融合
- ・ 技術力や顧客セグメントの補完的M&A
- ・ ブランディングやマーケティングの強化

### 技術者育成事業

- ▲ 技術者育成組織の再編・強化
- ・ スキル標準化・e-Learningシステムの整備
- ・ B2B外販の仕組み構築と推進
- ▲ 柱となる事業として次のステージへ
- ・ アライアンスパートナーの一層の拡充
- ・ カリキュラムの高度化とB2B顧客基盤の拡大

### DX推進事業

- ▲ DX推進組織の設置
- ・ コア事業のデータ知見・施策検証
- ・ IT基幹システムへの実装
- ▲ プロフィットセンター化
- ・ AIエンジンの新規開発、継続的改良
- ・ ビジネスモデル構築と外販

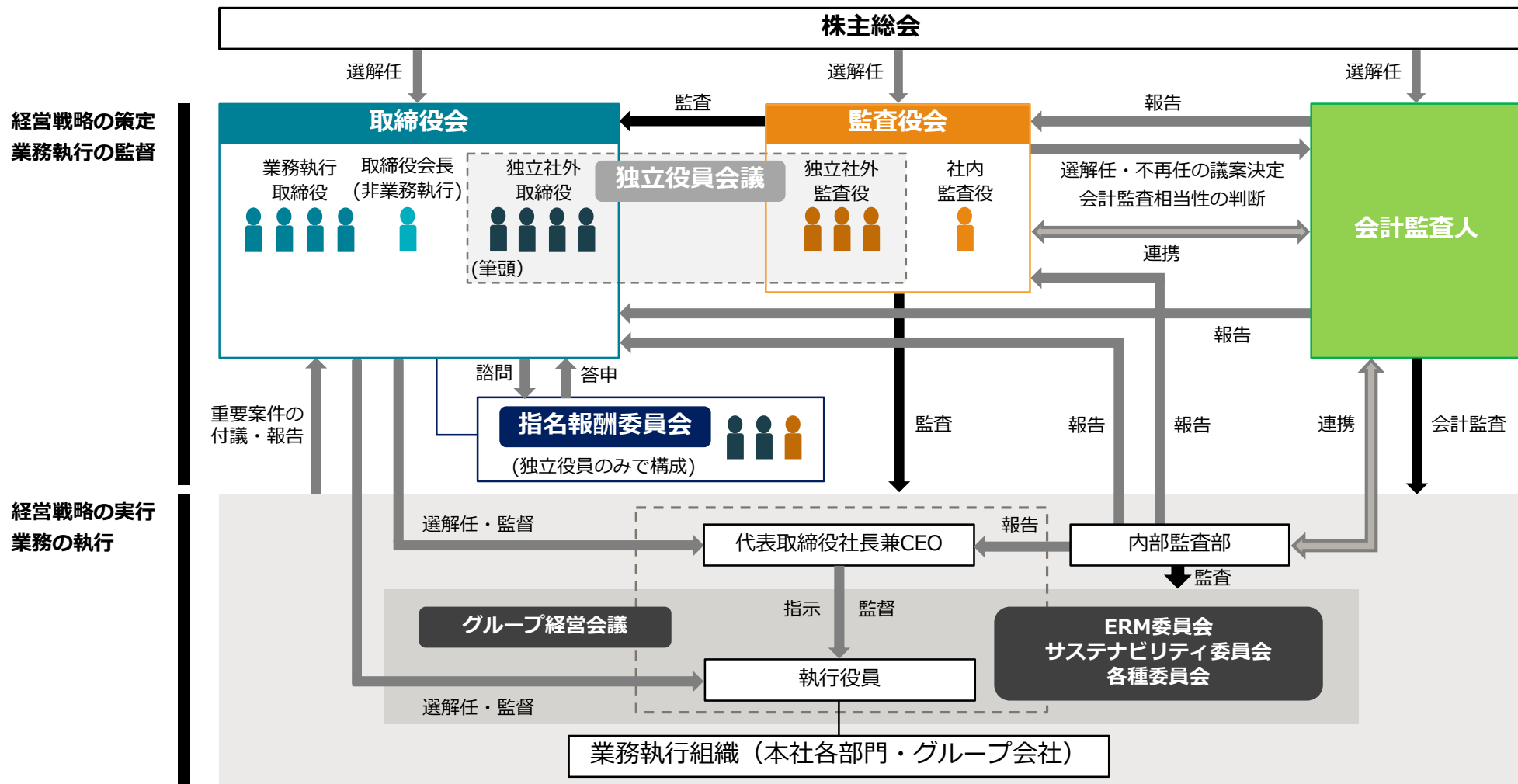
# 目次

---

	Page
I : 前中期経営計画の振り返り	2
II : 中期経営計画 (FY22.6 – FY26.6)	6
i. 計画策定ロジックと全体像	7
ii. コア事業の進化による成長戦略	15
iii. ガバナンスとサステナビリティ	29
iv. 中期経営計画数値と資本政策	33

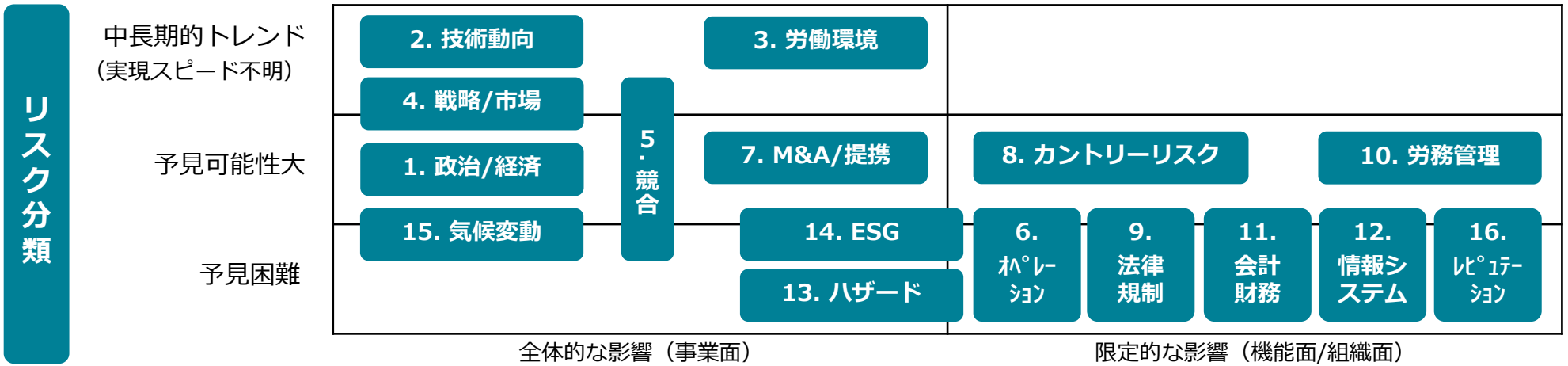
# ガバナンス体制

- 中計のスタートを機に、予め定めていたCEO選任基準に基づき、指名報酬委員会の答申を受けてCEOのサクセッションを完了
- 中計の事業戦略に照らし、IT分野の知見や他社での経営経験を有する社外取締役を新たに1名選任予定（2021年9月定時株主総会）



# 全社的リスクマネジメント (Enterprise Risk Management)

- 当社グループに影響を及ぼすリスク事象を抽出し、予見可能性とその影響度からそれぞれのリスクを分類
- 成長を指向する当社のリスク選好を踏まえたうえで、対応基本方針（ERM計画）を策定し、ERM委員会にて継続的にモニタリング





# ESG/SDGsとマテリアリティ

- ・ 当社のアセットである技術者、技術力及びビジネスモデルを通じて、技術者・顧客・社会といったすべてのステークホルダーと共通価値を創造し、かつ、当社が堅固な経営基盤を整備・運用することで、持続的な事業の成長と社会課題や環境課題の解決を目指す

## ステークホルダーとの共通価値の創造

### 人材に関すること

### 技術に関すること

#### すべての人の可能性を伸ばす

- ・ 従業員の人材育成への積極的投資
- ・ 働きがいと従業員満足度の追求
- ・ 技術者の活躍機会の最大化
- ・ 人材多様性と機会平等の実現
- ・ 技術人材不足の解消とイノベーションの促進

#### 技術力で社会に貢献する

- ・ ソリューションによる付加価値創造
- ・ デジタル化による事業の革新
- ・ 国内・海外の技術流通の促進
- ・ 技術による顧客の課題解決
- ・ 顧客を通じた社会課題や環境課題の解決

パーパス

### 社会的責任に関すること

### ガバナンスに関すること

#### 信頼されるパートナーである

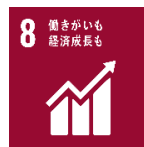
- ・ 倫理とコンプライアンスの遵守
- ・ 労働環境の安全衛生の確保
- ・ 情報セキュリティ・プライバシー保護の徹底
- ・ 人権の尊重
- ・ 環境負荷の最小化

#### 持続的に成長する企業である

- ・ ガバナンスの強化
- ・ 投資家との対話と透明性ある情報開示
- ・ 適切な資本政策の実行
- ・ 緊急時の事業継続能力の強化

## 事業や社会に対するマイナス影響の抑止

TECHNOPRO



# 目次

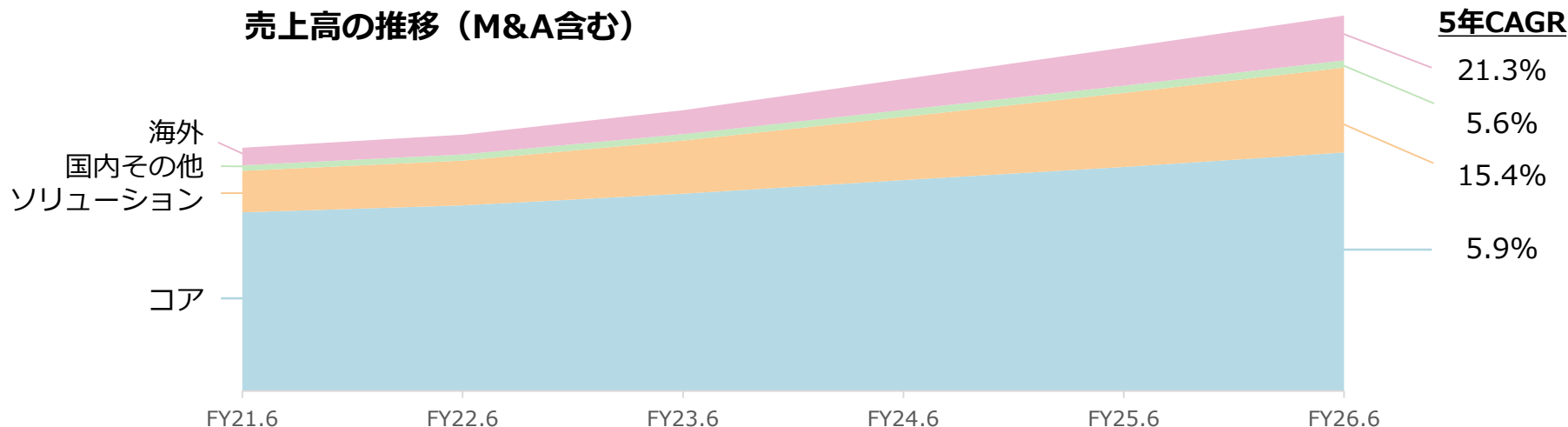
---

	Page
I : 前中期経営計画の振り返り	2
II : 中期経営計画 (FY22.6 – FY26.6)	6
i. 計画策定ロジックと全体像	7
ii. コア事業の進化による成長戦略	15
iii. ガバナンスとサステナビリティ	29
iv. 中期経営計画数値と資本政策	33

# 中期経営計画数値

- 当初2年間、FY22.6は在籍技術者数の前年比マイナススタート、ソリューション事業の揺籃期という点で、売上成長率は7.4%
- さらに、ソリューション事業の成長に向けたコア人材獲得や戦略的教育訓練、技術者育成事業やDX推進事業の基盤整備に向けた先行投資負担の影響から、FY23.6も営業利益率は10%を下回るが、後半3年間で投資を回収して、売上・利益の高成長を実現

売上高の推移 (M&A含む)



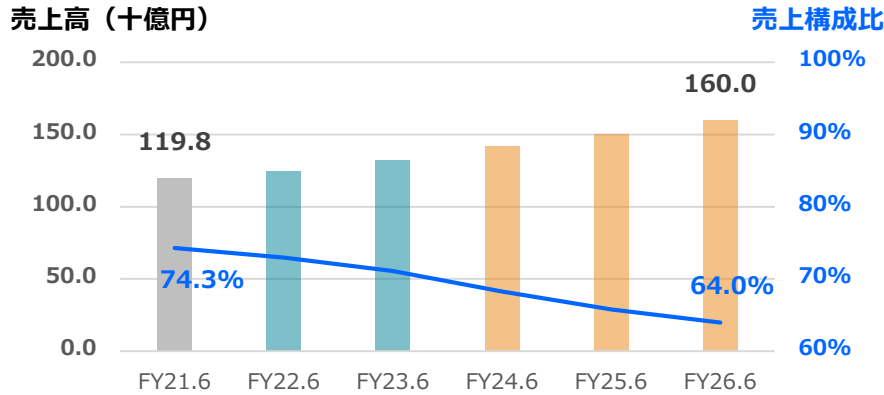
コア事業進化の基盤形成

高成長の実現

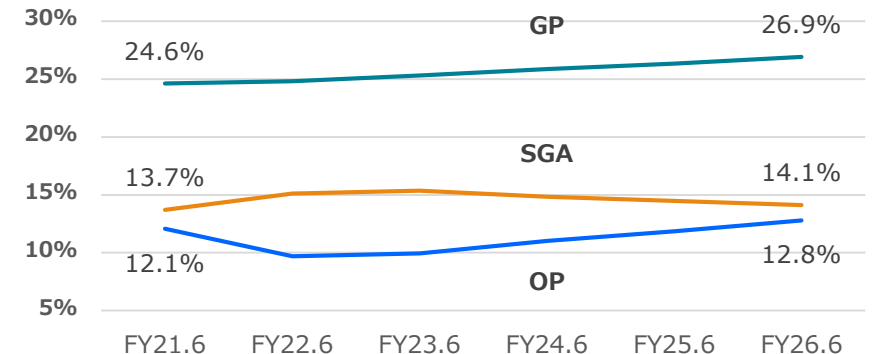
(十億円)	FY21.6	FY22.6	FY23.6	2年CAGR	FY26.6	5年CAGR
売上高	161.3	170.0	186.0	7.4%	250.0	9.2%
営業利益 (事業利益)	19.4 (17.6)	16.5	18.5		32.0	10.5%
当期利益	13.2	11.3	12.7		22.0	10.7%
ROE	25.1%	19.0%	19.4%		20%以上	

# 参考) 売上・KPIのブレークダウン

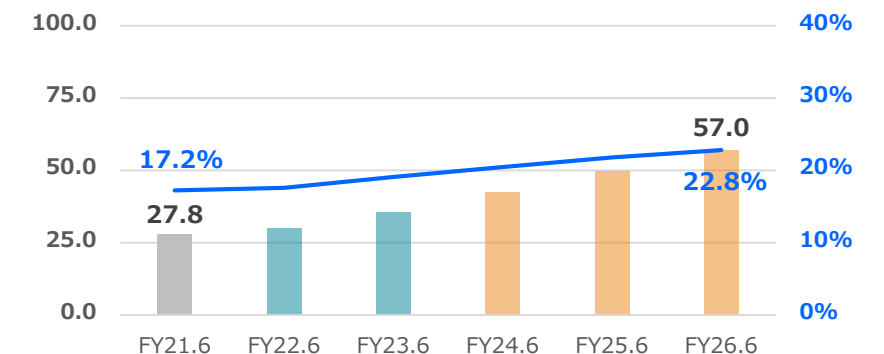
コア事業売上



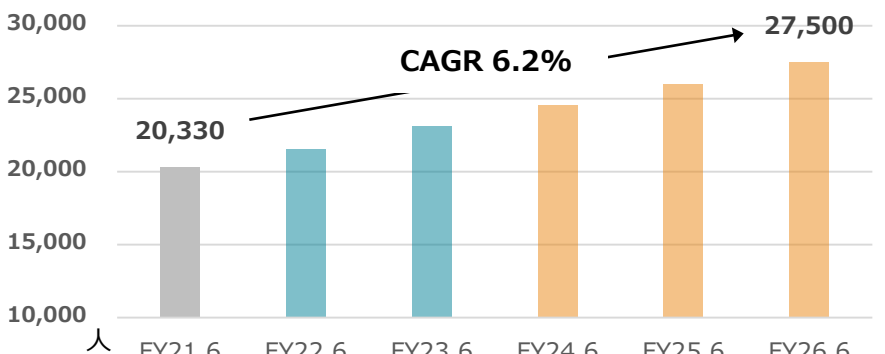
対売上高比率



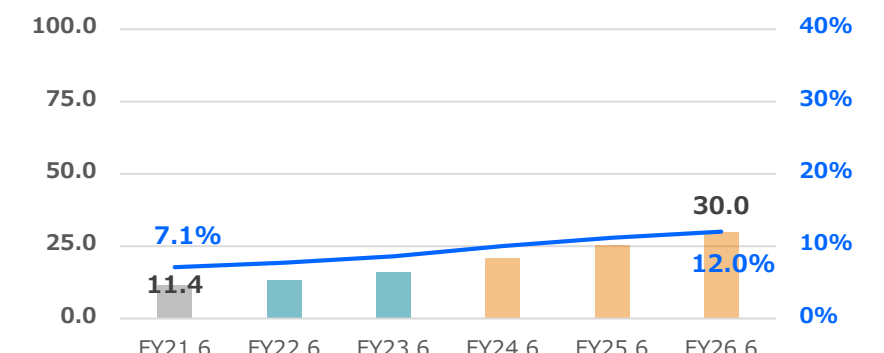
ソリューション事業売上



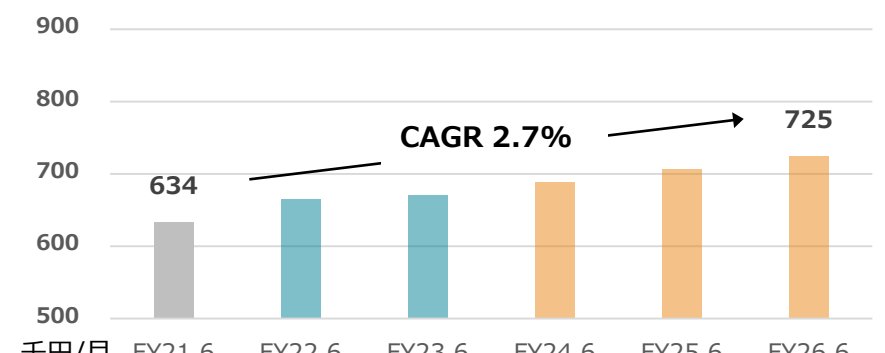
国内在籍技術者数



海外事業売上



国内売上単価



1. ソリューション事業は、国内の請負・受託サービス+先端技術派遣

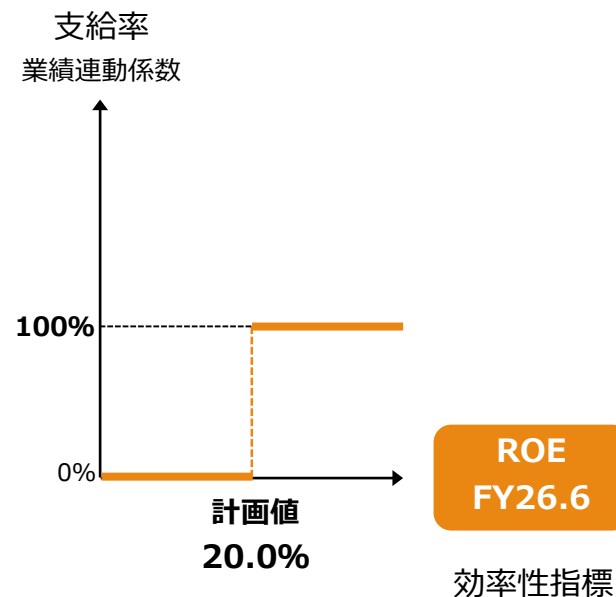
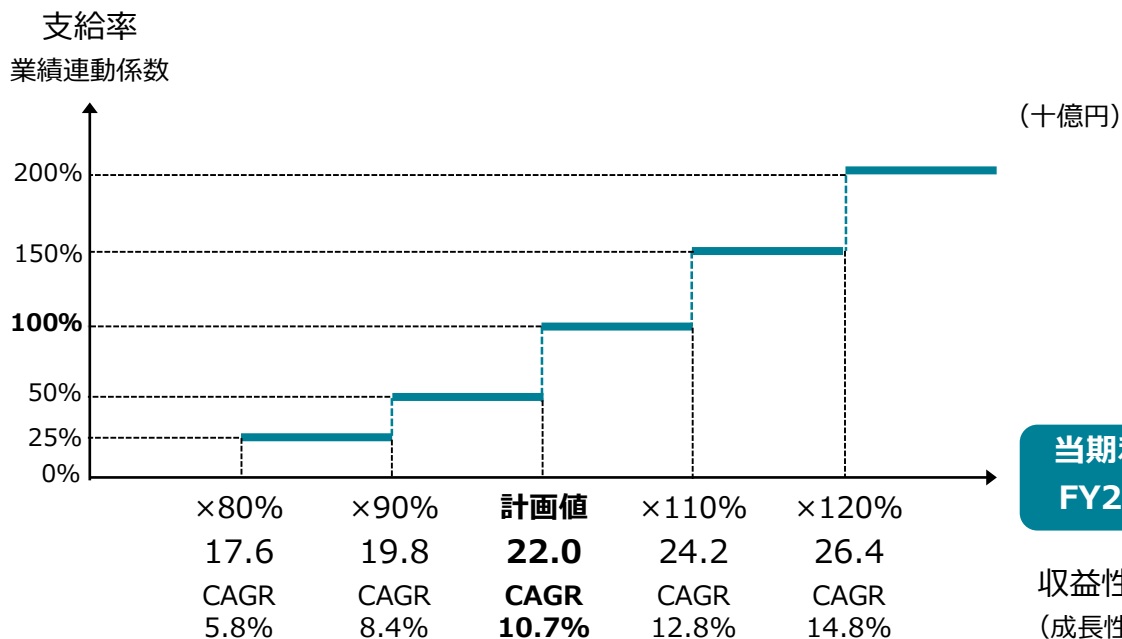
2. 海外のソリューション売上は、海外事業に区分 (FY26.6で150億円)

# 中期業績連動型の株式報酬制度

- 中計の業績達成へのインセンティブと株主との利害共有を図るため、当社グループの業務執行取締役・執行役員・その他中核人材の報酬と当社株式価値との連動性をより明確化した、中期業績連動株式報酬（事後交付型Performance Share Unit）を新たに導入
- 中計最終年度（FY26.6）の当期利益及びROEの計画達成度合いに応じて報酬額を決定し、相当する当社株式を交付
- 当社CEOの報酬構成割合は、100%計画達成の場合、基本報酬47.4%、年次業績連動賞与26.3%、中期業績連動株式報酬26.3%

## 算定方法及びインセンティブカーブ

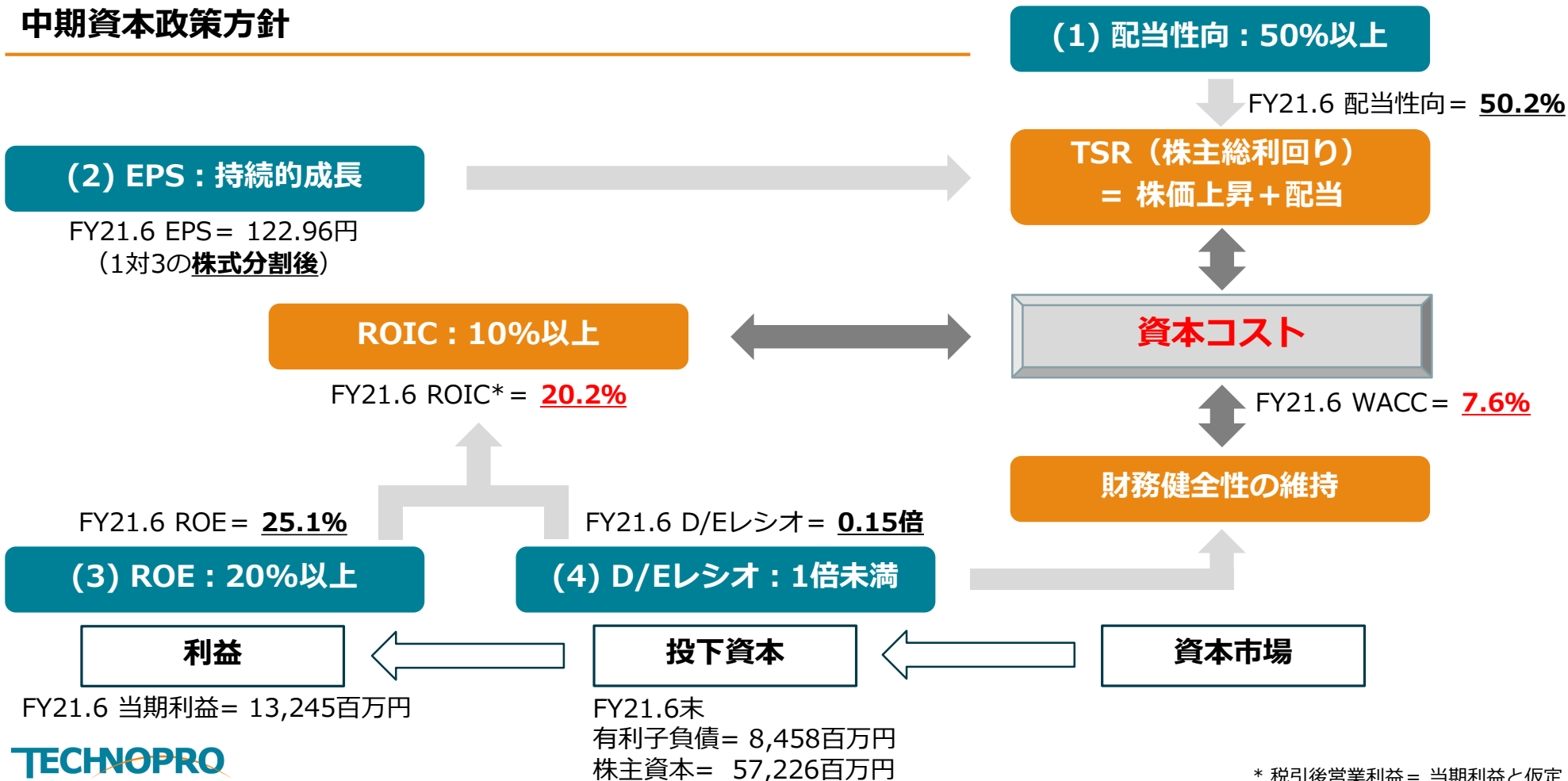
$$\text{交付金額} = \text{基準額} \times \left( \text{当期利益 支給率 0\sim200\%} \times 80\% \text{ ウェイト} + \text{ROE 支給率 0\sim100\%} \times 20\% \text{ ウェイト} \right)$$



# 資本政策及び株主還元

- 以下の4つの資本政策では、財務健全性を維持しながら価値を創造（ROIC > 資本コスト）することに注力し、TSRを強く意識
- 50%配当還元後のフリーキャッシュフローは、M&A等の成長投資に充当する予定だが、資本コストを上回る十分なリターンを確保できる投資機会がしばらく見込まれないようであれば、資本効率性の観点から自己株取得による株主還元も柔軟に検討

## 中期資本政策方針



\* 税引後営業利益 = 当期利益と仮定

# 免責事項

当社は、現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき、本資料を作成しておりますが、本資料の正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。

また、将来に関する記述が含まれていますが、実際の業績は様々なリスクや不確定要素に左右され、将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。

本資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、複製または転送等を行わないようお願いいたします。

— お知らせ —

当社では、Webサイトにおける新着情報の更新を、メールにてお知らせするサービスを実施しております。ご希望の方は、右記QRコードよりご登録をお願いいたします。



**TECHNOPRO**

**TECHNOPRO**